

المسوحات
واستطلاعات الرأي
يوليو 2020م

استطلاع رأي حول:

تأثير جائحة فيروس كورونا (COVID-19) وتطبيق نظام العمل عن بُعد على صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية لقطاع الموارد البشرية

بعد انتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، وتطبيق نظام العمل عن بُعد في جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية ومعظم الشركات الخاصة، لا بد من تقييم هذه التجربة من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية، ومدى القدرة على تحقيق المستوى المقبول من الإنتاجية والكفاءة خلال فترة تطبيق هذا النظام (من مارس إلى يوليو 2020م).

وتلعب نتائج الاستطلاع في الوقت ذاته دوراً مهماً في صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وتكوين صورة واضحة تَصِف واقع المرحلة بدقّة، حيث يهدف الاستطلاع بشكلٍ أساسي إلى قياس التالي:

- تقييم تطبيق نظام العمل عن بُعد، وقياس مدى إنتاجيته، والتعرف على سلبياته.
- تحديد الوظائف الفعالة، والتي لا يمكن تطبيق نظام العمل عن بُعد على موظفيها.
- التعرف على المعوقات والتحديات التي واجهها تطبيق نظام العمل عن بُعد.
- قياس تأثير تطبيق نظام العمل عن بُعد على التالي:
  - الهيكل التنظيمي وصياغة المهام الوظيفية.
  - الاستثمار في تقنية المعلومات.
  - التدريب ومتطلبات التوظيف الجديد.

أهم النتائج

- شملت عيّنة الدراسة **67** مسؤولاً من مسؤولي الموارد البشرية وتقنية المعلومات في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص في مملكة البحرين، شكّل الذكور نسبة **60%** من مجملها، بينما شكّلت الإناث نسبة **40%**.

- أقرَّ غالبية المسؤولين المبحوثين بجميع القطاعات بالفعالية المرتفعة لنظام العمل عن بُعد الذي طُبق على الوظائف بمؤسساتهم، وأكدوا أن وتيرة العمل مرتفعة منذ تطبيق نظام العمل عن بُعد.

- صرح غالبية المسؤولين المبحوثين في جميع القطاعات بتوفّر البنية التحتية التقنية، وتوفّر الدعم التقني اللازم لتطبيق نظام العمل عن بُعد في مؤسساتهم.

- هناك توجهات في مؤسسات القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص، لزيادة الميزانية والاستثمار والتطوير لصالح تقنية المعلومات.

- أشاد غالبية المسؤولين بقدرة موظفيهم العالية على استخدام تطبيقات نظام العمل عن بُعد، بالإضافة إلى التزام الموظفين العالي بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبكفاءتهم العالية في جميع القطاعات.

- تم رصد الوظائف التي أثبتت فعاليتها، والتي لا يمكن تطبيق نظام العمل عن بُعد على موظفيها، وأن هناك خطة مستقبلية لتحويل بعض الوظائف بصورةٍ دائمة للعمل عن بُعد.

- ستؤثر الجائحة من حيث خفض عدد الوظائف الحالية في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، لكنها لن تؤثر على عدد الوظائف في القطاع الخاص.

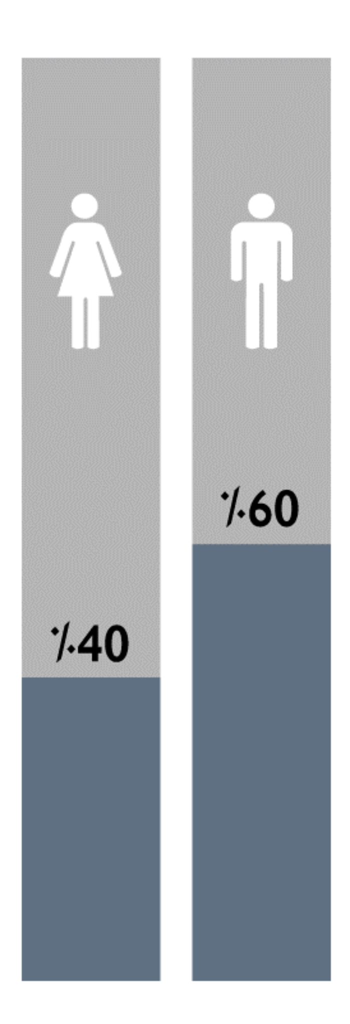
- ستتغير الأوصاف والمتطلبات الوظيفية في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، لكنها لن تتأثر في القطاع الخاص.

- تم رصد مجموعة من الإيجابيات الكبيرة لتطبيق نظام العمل عن بُعد، وأهم المعوقات والتحديات التي تمت مواجهتها.

أولاً: الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لعيّنة الدراسة

1.1 توزيع عيّنة الدراسة حسب الجنس

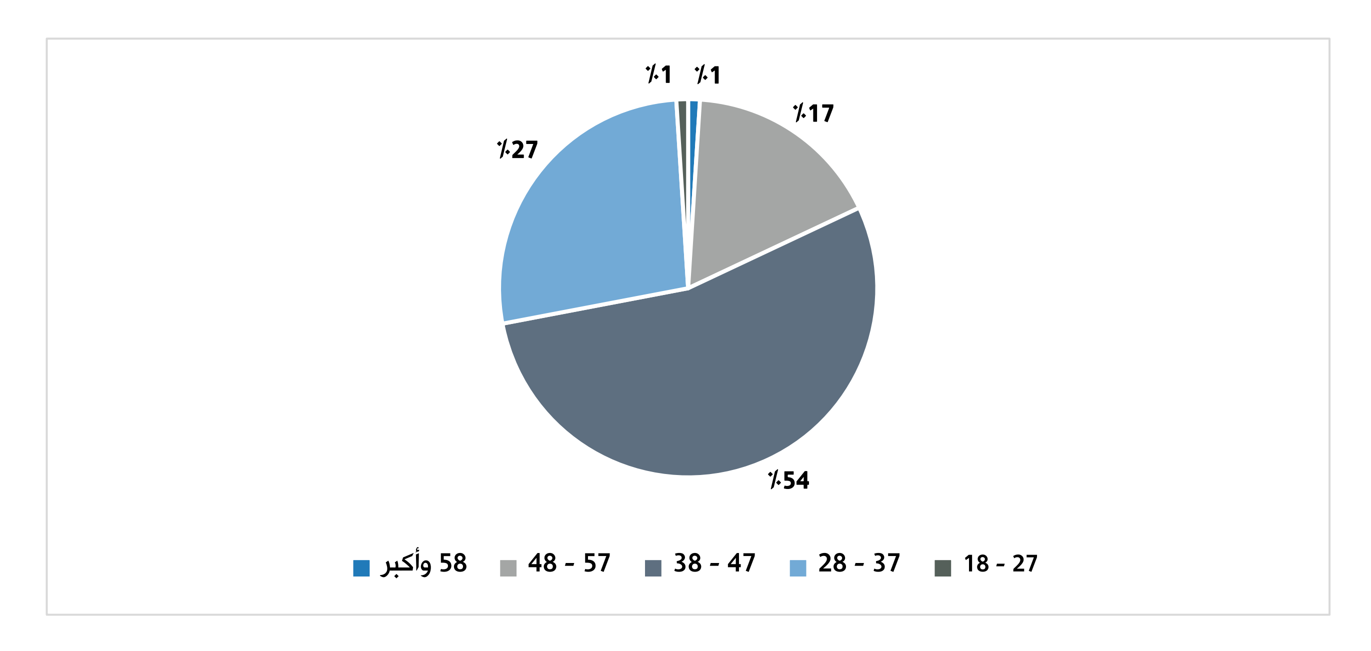
شملت عيّنة الدراسة (67) من مسؤولي الموارد البشرية وتقنية المعلومات في القطاعين الحكومي والخاص في مملكة البحرين، شكّل الذكور نسبة (60%) من مجملها، بينما شكّلت الإناث نسبة (40%)، كما هو مبيّن في الشكل (1):



الشكل (1): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب الجنس

1.2 توزيع عيّنة الدراسة حسب الفئة العمرية

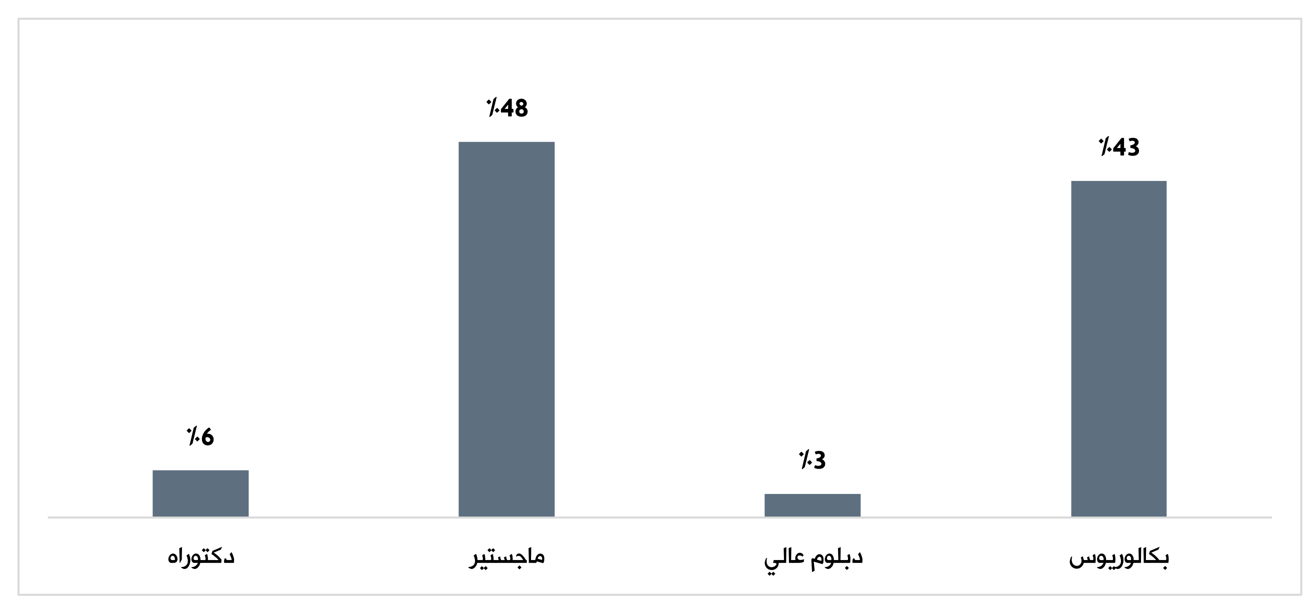
يُبيّن الشكل (2) أن الفئة العمرية الغالبة لعيّنة الدراسة تراوحت ما بين (47-38) سنة، بنسبة (54%). وبلغت نسبة الفئة العمرية ما بين (37-28) سنة (27%)، بينما توزّعت باقي الفئات العمرية لعيّنة الدراسة بحسب النّسب الموضحة في الشكل التالي:



الشكل (2): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب الفئات العمرية

1.3 توزيع عيّنة الدراسة حسب المستوى التعليمي

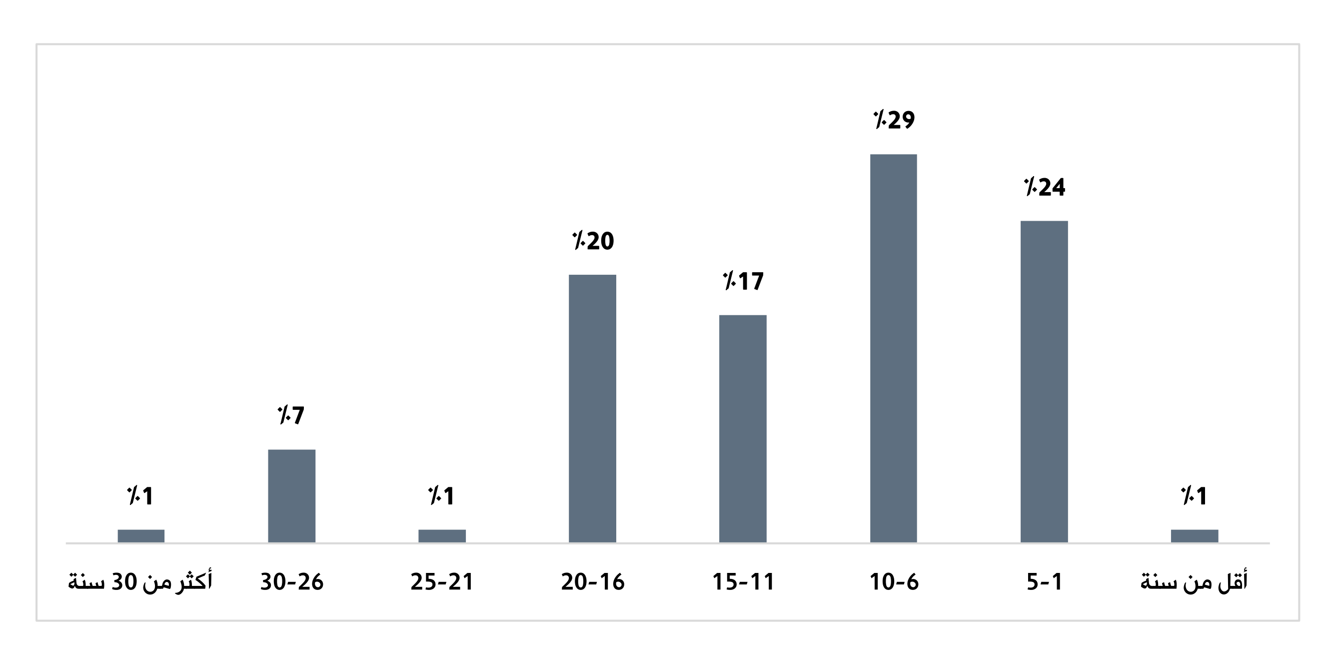
تم توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة حملة الماجستير **(48%)**، و**(43%)** من حملة شهادة البكالوريوس. تم توضيح المستويات التعليمية وتوزيعها النسبي في الشكل **(3)**:



الشكل (3): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب المستوى التعليمي

1.4 توزيع عيّنة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية

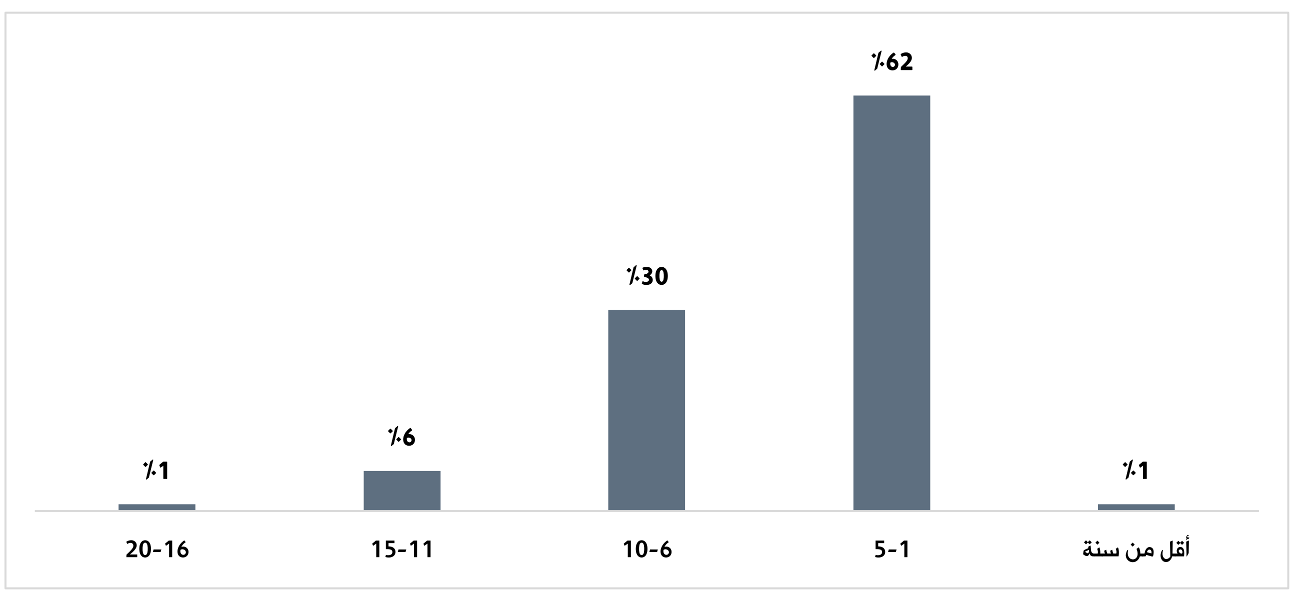
يوضح الشكل **(4)** توزيع نسب أفراد عيّنة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية، حيث جاءت مدة العمل ما بين 6-10 سنوات بنسبة (**29%**)، وما بين 1-5 سنوات بنسبة (**24%**)، ومن 16- 20 سنة كانت نسبتهم (**20%**)، وتوزعت باقي النسب كما يتّضح في الشكل **(4)**:



الشكل (4): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية

1.5 توزيع عيّنة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

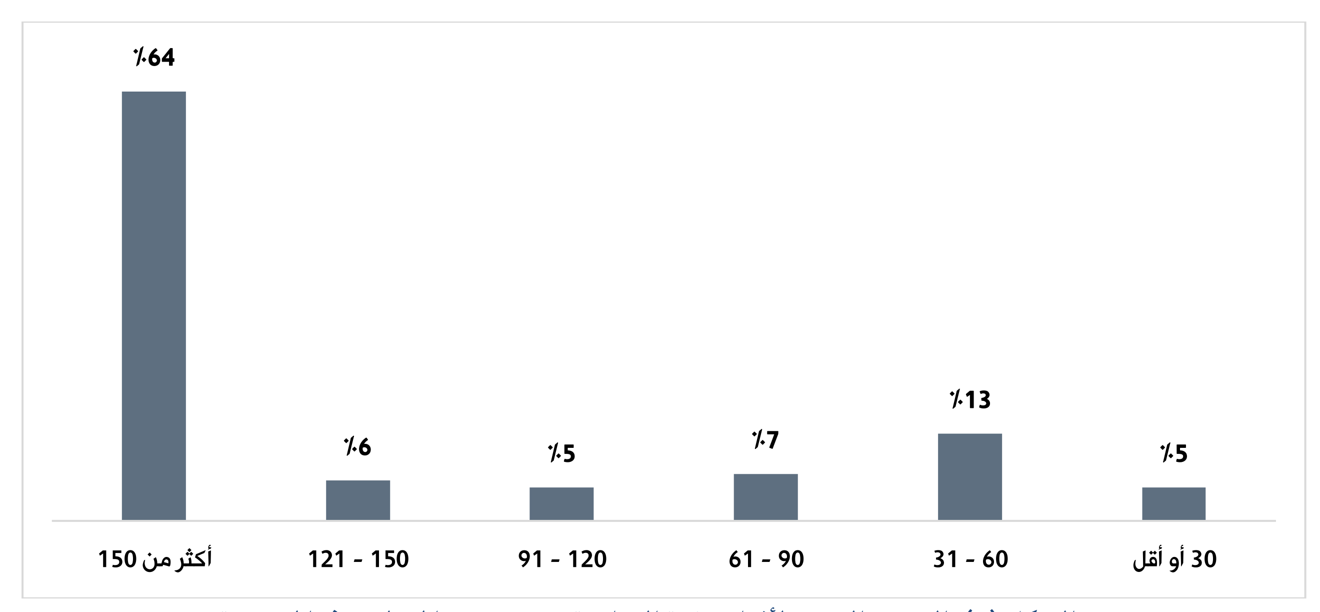
بسؤال أفراد عيّنة الدراسة عن فترة عملهم في المنصب الحالي، أفادت الغالبية، وبنسبة (62%)، بأنهم في مناصبهم منذ سنة إلى خمس سنوات، في حين بلغت نسبة من أمضوا ما بين 6-10 سنوات (30%) ، أما باقي النسب فتوزعت كما هو موضح في الشكل التالي (5):



الشكل (5): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب سنوات العمل في المنصب الحالي

1.6 عدد الموظفين في المؤسسة

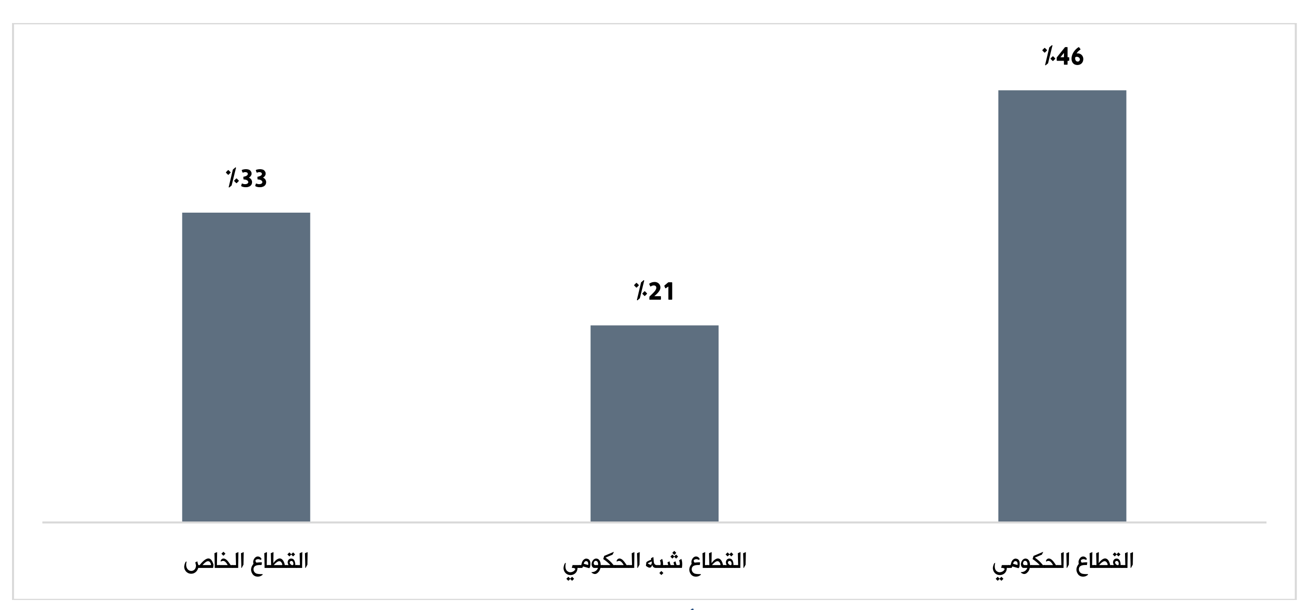
بسؤال أفراد عيّنة الدراسة عن عدد الموظفين في المؤسسة التي يعملون فيها، بيّن (**64%**) أن عدد الموظفين أكثر من 150 موظفاً في مؤسساتهم، و(**13%**) تراوح عدد الموظفين في مؤسساتهم ما بين 31-60 موظفاً، أما باقي النسب فتوزعت كما هو موضح في الشكل التالي (**6**):



الشكل (6): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب عدد الموظفين في المؤسسة

1.7 توزيع عيّنة الدراسة حسب قطاع العمل

بسؤال أفراد عيّنة الدراسة حول قطاع عملهم، جاءت نسبة منتسبي القطاع الحكومي (46%) و(21%) للقطاع شبه الحكومي، مقابل (33%) لمنتسبي القطاع الخاص، حيث جاءت أنشطة مؤسسات القطاع الخاص للمستجيبين كالتالي: استشارات وتدقيق، النفط والغاز والبتروكيماويات والصناعة، التأمين والصيرفة والخدمات المالية، التعليم، الهندسة والمقاولات والانشاءات، رياضة السيارات.



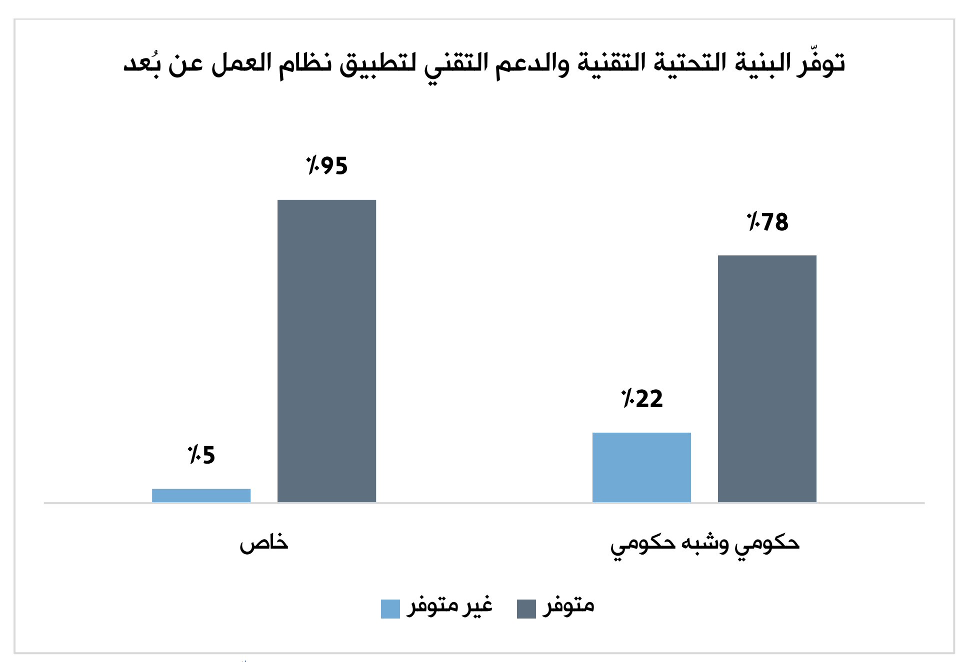
الشكل (7): التوزيع النسبي لأفراد عيّنة الدراسة حسب قطاع العمل

ثانياً: تقييم تجربة تطبيق نظام العمل عن بُعد في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص

قيّم المسؤولون في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص تطبيق نظام العمل عن بُعد من عدة جوانب، منها الجانب التقني المتمثّل في مدى توفّر المتطلبات من البنى التحتية والدعم الفني والتقني في المؤسسات، ومنها تقييم النظام من حيث الكفاءة والفاعلية، فضلاً عن قياس مدى التزام الموظفين بالأداء والإنجاز خلال فترة تطبيق نظام العمل عن بُعد. فيما يلي عرض للتوزيع النسبي لهذا التقييم:

2.1 توفّر المتطلبات التقنية والفنية لتطبيق نظام العمل عن بُعد

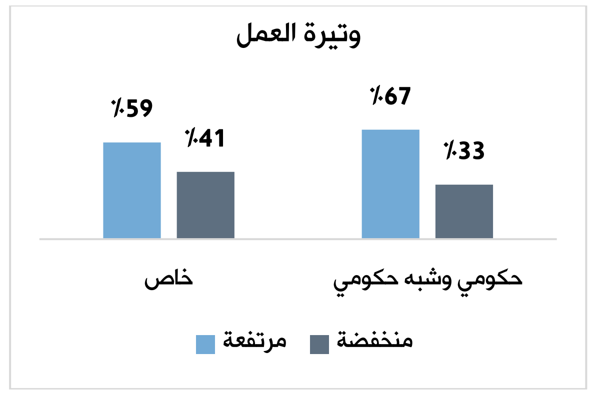
صرح (78%) من المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، بتوفر البنية التحتية التقنية، وتوفر الدعم التقني اللازم لتطبيق نظام العمل عن بُعد في مؤسساتهم، كما صرح (95%) من المسؤولين في القطاع الخاص بتوفّرهما.



الشكل (8): التوزيع النسبي لإجابات المسؤولين في القطاعات الثلاث حسب توفّر البنية التحتية والدعم التقني

2.2 وتيرة العمل في المؤسسات

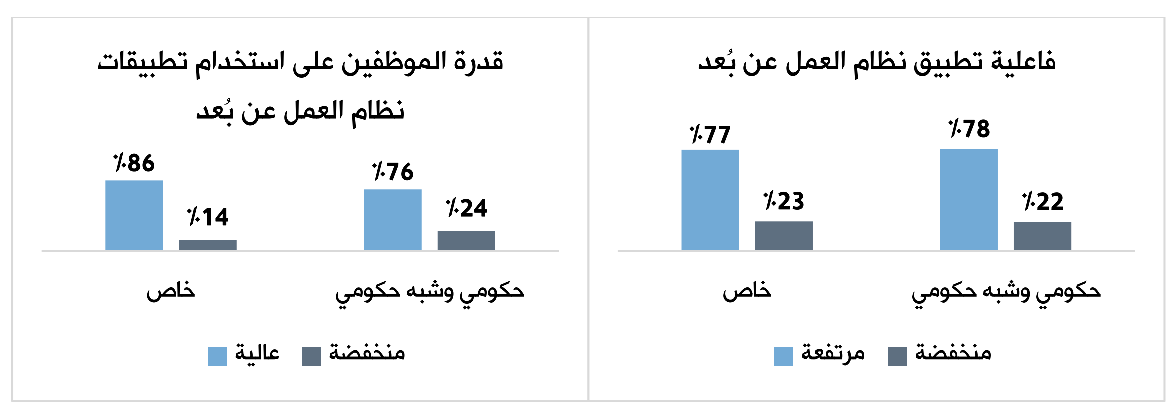
بيّن المسؤولون في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص، أن وتيرة العمل بشكلٍ عام في مؤسساتهم كانت مرتفعةً بغالبية الآراء المبيّنة في الشكل (9) أدناه:



الشكل (9): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين حول وتيرة العمل في قطاعات العمل الثلاث

2.3 فاعلية نظام العمل عن بُعد وقدرة الموظفين على استخدام تطبيقاته

أقرَّ (78%) من المسؤولين في القطاع الحكومي وشبه الحكومي، بالفاعلية المرتفعة لتطبيق نظام العمل عن بُعد في الوظائف بمؤسساتهم، كما أشاد (76%) منهم بالقدرة العالية لموظفيهم على استخدام تطبيقات النظام.
في القطاع الخاص، أقرَّ (77%) من المسؤولين بالفاعلية العالية لتطبيق نظام العمل عن بُعد، إذ أشاد (86%) منهم بالقدرة العالية لموظفيهم على استخدام تطبيقات النظام.

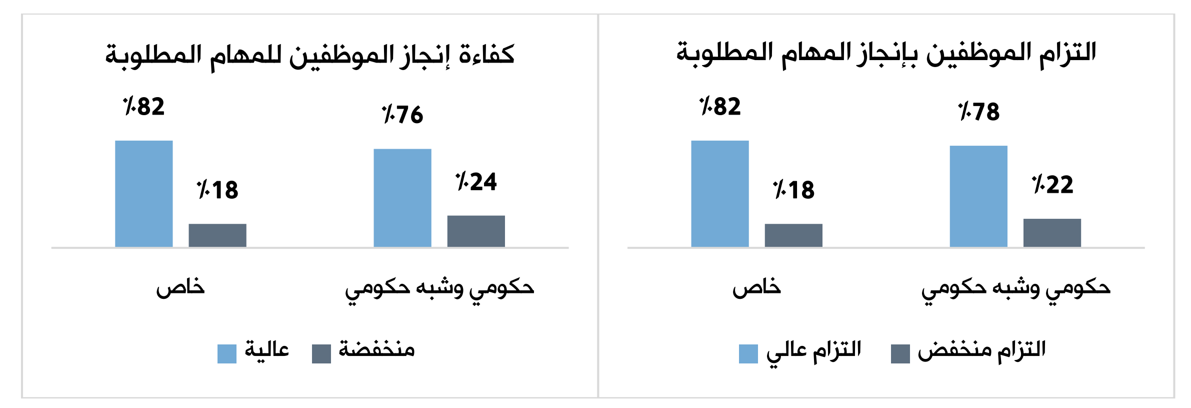


الشكل (10): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين في القطاعات الثلاث حول فاعلية نظام العمل عن بُعد وقدرة الموظفين على استخدام تطبيقاته

2.4 تقييم الموظفين خلال فترة تطبيق نظام العمل عن بُعد

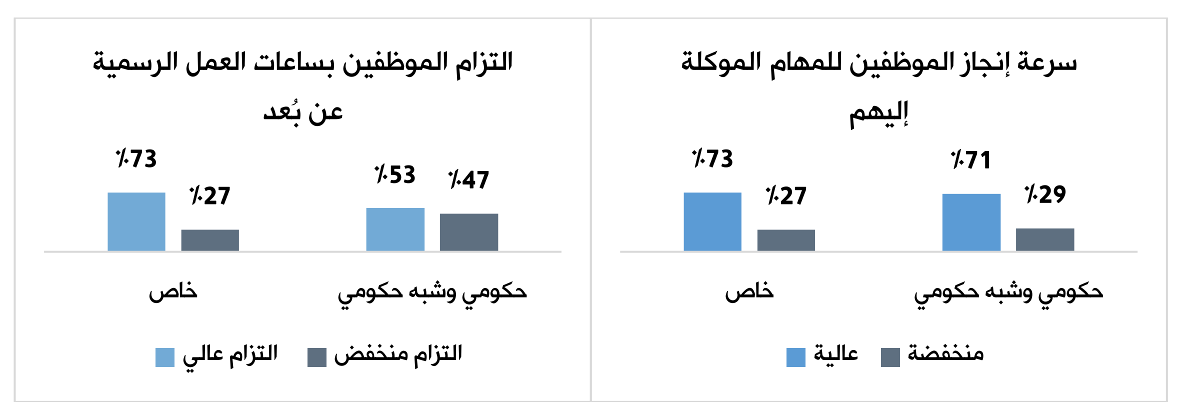
صرّح (78%) من المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي بالتزام الموظفين العالي بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبكفاءتهم العالية بنسبة (76%).

في القطاع الخاص، التزم الموظفون بإنجاز المهام المطلوبة وبكفاءة عالية بنسبة (82%).



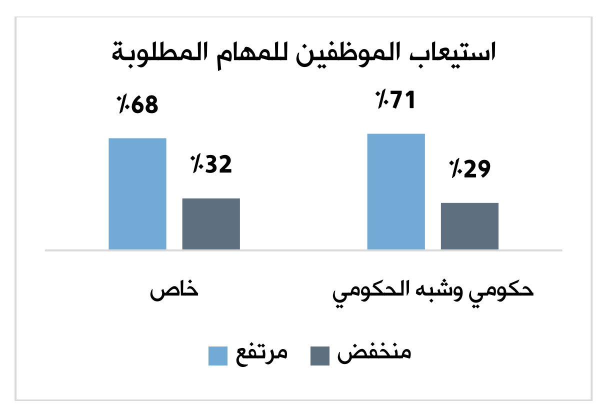
الشكل (11): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين في القطاعات الثلاث حول التزام الموظفين بإنجاز المهام المطلوبة وكفاءتهم في إنجازها

حقق الموظفون في القطاع الحكومي وشبه الحكومي سرعة عالية في الإنجاز، والتزاماً عالياً بساعات العمل الرسمية عن بُعد، بنسبة (71%) و(53%) على التوالي. كما حقق موظفو القطاع الخاص سرعة عالية في الإنجاز، وأظهروا الالتزام العالي بساعات العمل الرسمية، حسب آراء غالبية مسؤوليهم بنسبة (73%).



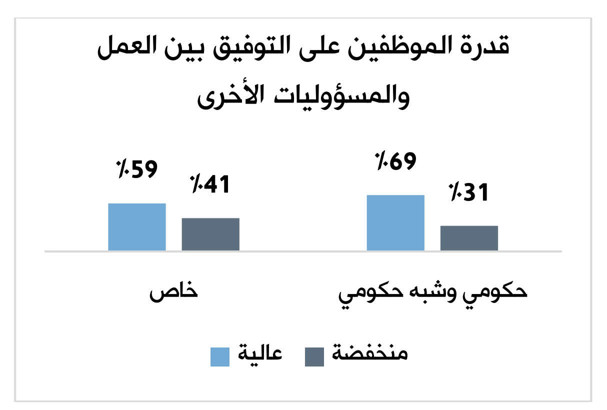
الشكل (12): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين في القطاعات الثلاث حول سرعتهم في إنجاز المهام والتزامهم بساعات العمل الرسمية عن بُعد

بشأن استيعاب الموظفين للمهام المطلوبة، بيّن مسؤولو القطاعين الحكومي وشبه الحكومي أن درجة الاستيعاب كانت مرتفعة لدى غالبية الموظفين بنسبة (71%)، مقابل نسبة (68%) في القطاع الخاص كانت نسبة استيعابهم مرتفعة حسب آراء المسؤولين.



الشكل (13): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين في القطاعات الثلاث حول استيعاب الموظفين للمهام المطلوبة

حول قدرة الموظفين على التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأخرى، بيّن **(69%)** من مسؤولي القطاعين الحكومي وشبه الحكومي أن قدرة موظفيهم كانت عالية، مقابل **(59%)** من موظفي القطاع الخاص بحسب مسؤوليهم.



الشكل (14): التوزيع النسبي لآراء المسؤولين في القطاعات الثلاث حول قدرة الموظفين على التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأخرى

2.5 الوظائف ذات الكفاءة والفاعلية العالية التي يتعذّرتطبيق نظم العمل عن بُعد على موظفيها

أظهرت النتائج أن بعض الوظائف في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي قد أثبتت كفاءةً عالية أثناء تطبيق نظام العمل عن بُعد، نذكر منها:

- التنسيق والمتابعة
- العلاقات العامة
- الاستشارات
- الموارد البشرية والمالية
- الإعلام والتصميم الجرافيكي
- تقنية المعلومات وإدارة المحتوى الإلكتروني
- البحوث والتعليم

في المقابل، بيّن المسؤولون أن هناك بعض الوظائف التي لا يمكن تطبيق نظام العمل عن بُعد على موظفيها، وقد جاءت كالتالي:

- الوظائف العليا في الموارد البشرية والمالية
- الوظائف الفنية والهندسية الإشرافية
- التراخيص والاستقبال
- الأمن والصيانة
- خدمات الزبائن
- المختبرات العلمية
- الجمارك والجوازات

من وجهة نظر مسؤولي القطاع الخاص، فإن الوظائف التي أثبتت فاعلية وكفاءة في فترة تطبيق نظام العمل عن بُعد جاءت كالتالي:

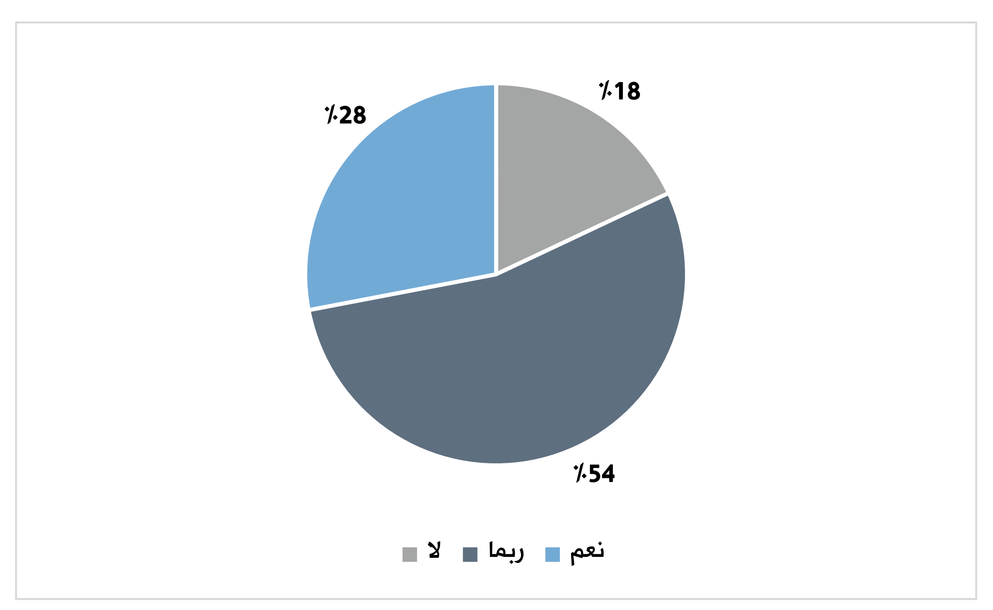
- بعض الوظائف المالية
- المشتريات
- التسويق والعلاقات العامة
- الوظائف المكتبية والإدارية
- الاستشارات والدراسات والبحوث
- التعليم والتدريب
- تقنية المعلومات

في حين حدد مسؤولي القطاع الخاص الوظائف التي لا يمكن تطبيق نظام العمل عن بُعد على موظفيها كالتالي:

- بعض الوظائف الإدارية العليا
- الهندسة والتصنيع
- الصيانة والإشراف على المواقع
- خدمات الزبائن والاستقبال والأمن
- بعض الوظائف المالية
- الطب والتمريض

2.6 خطة مستقبلية لتحويل بعض الوظائف بصورة دائمة للعمل عن بُعد

تم سؤال المسؤولين عما إذا كانت هنالك خطة مستقبلية لتحويل بعض الوظائف بصورة دائمة للعمل عن بُعد، وقد رجّح (54%) منهم احتمال تحويل بعض الوظائف للعمل الدائم عن بُعد، بينما أقرّ (28%) منهم بوجود خطة مستقبلية فعلية لتطبيق هذا التوجّه، أما (18%) فقط فقد صرحوا بعدم وجود أي خطةٍ مستقبلية لتحويل بعض الوظائف للعمل الدائم عن بُعد، كما هو موضّح في الشكل (15):



الشكل (15): التوزيع النّسبي لوجود خطة مستقبلية لتحويل بعض الوظائف بصورة دائمة للعمل عن بُعد

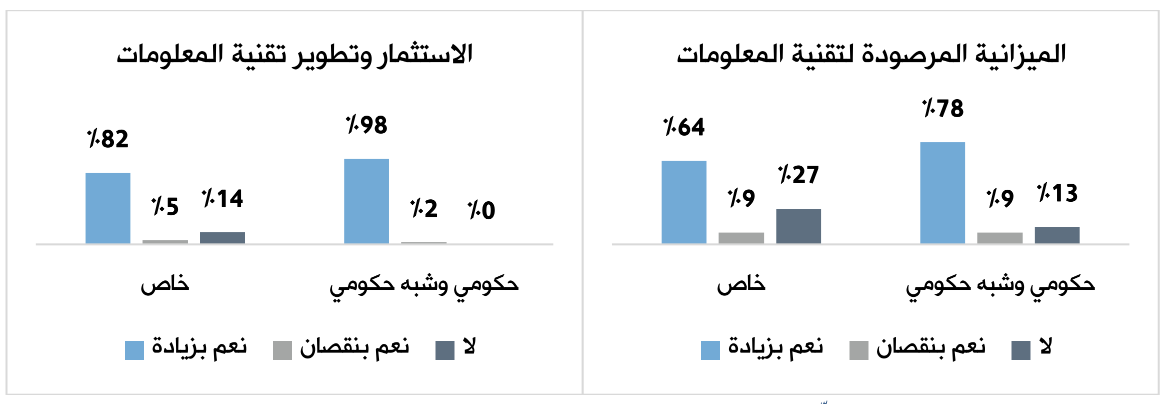
من هذا المنطلق، تم التقصّي عن التوجهات لتحويل بعض الوظائف بصورة دائمة مستقبلاً للعمل عن بُعد، في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص، وقد تبيّن فعلاً أن هناك دراسة لتحديد الوظائف التي من الأفضل تحويلها بصورة دائمة لنظام العمل عن بُعد، خاصةً الوظائف التي أثبتت فعالية وكفاءة عالية، والتي تعتمد أساساً على أنظمة إلكترونية لإتمامها مثل: أخصائيو الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات، والوظائف التي لا تتطلب التعامل مع العملاء أو الإشراف على مواقع العمل، فضلاً عن الباحثين والاستشاريين الذين بإمكانهم تقديم استشاراتهم ودراساتهم عن بُعد. أما في قطاع الخدمات، فستتم دراسة وإعادة هندسة بعض إجراءات تقديم الخدمات، والتحوّل إلكترونياً لإنجازها.

ثالثاً: تأثير جائحة كورونا على إحداث التغييرات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة

جرى سؤال المسؤولين عن مدى تأثير جائحة كورونا وتطبيق نظام العمل عن بُعد على إحداث تغييرات إدارية في المؤسسة، على مستوى تطوير التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وعدد الوظائف والمهام والأوصاف الوظيفية، التدريب والتوظيف الجديد.

3.1 زيادة الميزانية والاستثمار في تطوير تقنية المعلومات

بينّت النتائج توجّهات المؤسسات في القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص، لزيادة الميزانية المرصودة لتقنية المعلومات حسب آراء (78%) من المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، وآراء (64%) من مسؤولي القطاع الخاص، والتوجه لزيادة الاستثمار وتطوير تقنية المعلومات حسب آراء غالبية المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي بنسبة (98%)، و(82%) في القطاع الخاص.

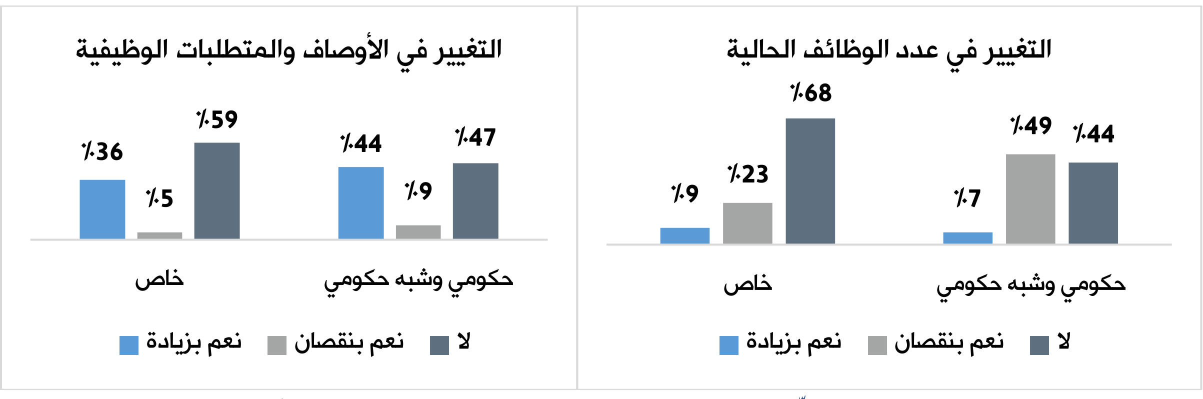


الشكل (16): التوزيع النّسبي لآراء المسؤولين حول الميزانية المرصودة والاستثمار في تقنية المعلومات

3.2 التغيير في عدد الوظائف والأوصاف والمتطلبات الوظيفية

أما بشأن التغيير في عدد الوظائف الحالية، فقد صرّح (49%) من المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي بأن الجائحة ستقلل من عدد الوظائف الحالية، مقابل (44%) أفادوا بعدم وجود تغيير في عدد الوظائف بمؤسساتهم، كما أفاد (53%) منهم بالتغيير في الأوصاف والمتطلبات الوظيفية.

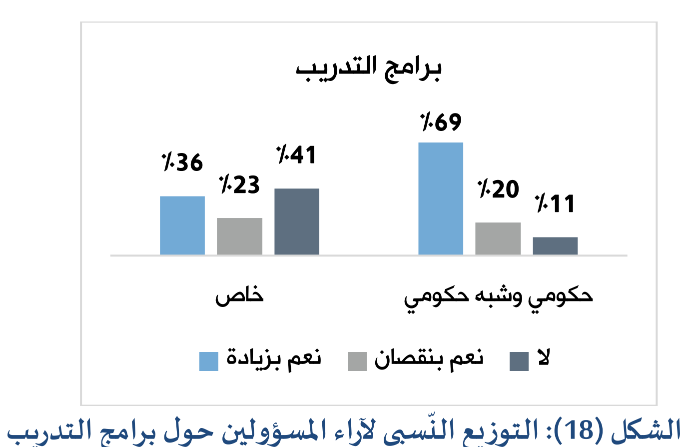
في القطاع الخاص، أفاد (68%) بأن الجائحة لم تؤثر على عدد الوظائف الحالية في مؤسساتهم، ولم تُحدث تغييراً في الأوصاف والمتطلبات الوظيفية بنسبة (59%).



الشكل (17): التوزيع النّسبي لآراء المسؤولين حول تغيير عدد الوظائف والأوصاف الوظيفية

3.3 برامج التدريب والتطوير للموظفين

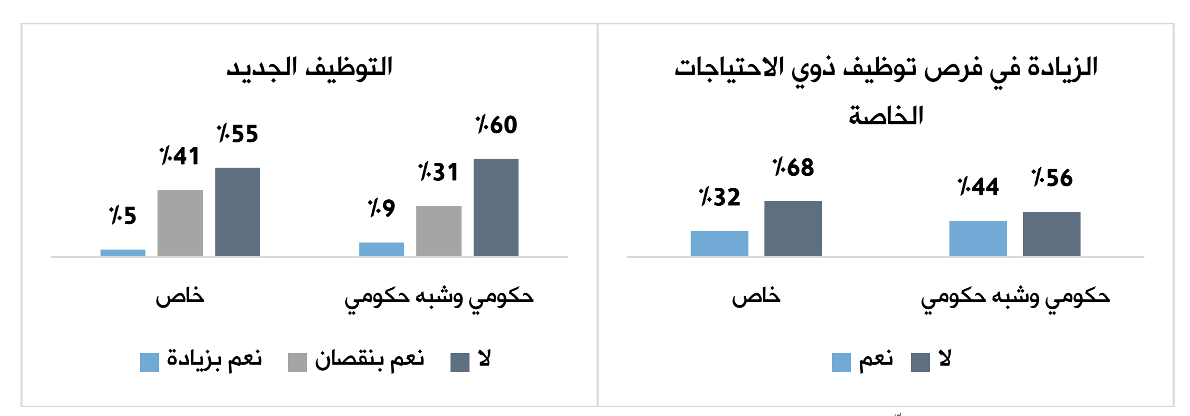
شهدت برامج التدريب والتطوير ارتفاعاً حسب آراء (69%) من المسؤولين في القطاعين الحكومي وشبه الحكومي، أما القطاع الخاص فقد بين (41%) من مسؤوليه أن برامج التطوير والتدريب لم تتغير في مؤسساتهم.



الشكل (18): التوزيع النّسبي لآراء المسؤولين حول برامج التدريب

3.4 فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة

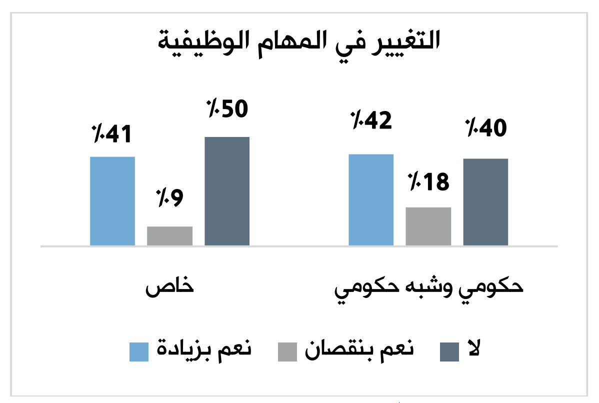
لا يتوقع (56%) من مسؤولي القطاعين الحكومي وشبه الحكومي الزيادة في فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى التوظيف الجديد، فقد لا يتأثر بالجائحة حسب آراء (60%) من المسؤولين الحكوميين.
أما توقعات مسؤولي القطاع الخاص، فقد جاءت بالمثل، حيث لا يتوقع (68%) منهم زيادة فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، ولا يتوقع (55%) منهم أن يتأثر التوظيف الجديد.



الشكل (19): التوزيع النّسبي لآراء المسؤولين حول فرص توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة والتوظيف الجديد

3.5 المهام الوظيفية

بخصوص المهام الوظيفية المطلوبة، ومدى تأثّرها بجائحة كورونا وتطبيق نظام العمل عن بُعد، أفاد (42%) من المسؤولين الحكوميين بزيادة المهام الوظيفية للموظفين، مقابل (40%) لم يروا أي تغيير يذكر عليها. وفي القطاع الخاص، لم تتغير المهام الوظيفية للموظفين حسب آراء (50%) من مسؤولي القطاع.



الشكل (20): التوزيع النّسبي لآراء المسؤولين حول تغيير المهام الوظيفية

رابعاً: إيجابيات تطبيق نظام العمل عن بُعد

تم رصد مجموعة من الإيجابيات الكبيرة لتطبيق نظام العمل عن بُعد، استُخلِصت من آراء مسؤولي القطاعات الثلاث الحكومي وشبه الحكومي والخاص على حدٍّ سواء، تمحورت هذه الإيجابيات في ملاحظتهم حول زيادة إنتاجية الموظف وتخفيض المصاريف التشغيلية لمواقع العمل، فضلاً عن التوفيق بين المسؤوليات العملية والخاصة، والتي أتاحت أريحية أكبر أثناء العمل وخففت الضغوط النفسية التي كان يعاني منها بعض الموظفين أثناء تأدية مهامهم الوظيفية.

غيّر تطبيق نظام العمل عن بُعد الكثير من المفاهيم التقليدية، من قبيل استخدام الوسائل الإلكترونية في التواصل والإشراف على الموظفين، ووقف المراسلات الورقية والاعتماد على البريد الإلكتروني، وعقد الاجتماعات بالوسائل المرئية الافتراضية، واعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز المعاملات المختلفة.

منح تطبيق نظام العمل عن بُعد الكثير من المزايا للموظفين، وحفّز نشاطهم وطوّر مهاراتهم، حيث تدربوا على استخدام المنصات الإلكترونية المتاحة والتطبيقات المختلفة، مما وفر الوقت والجهد للوصول إلى مواقع الاجتماعات أو العمل، والتي عززت استثمار وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية ومرونة عالية.

ساهم تطبيق نظام العمل عن بُعد في تقليل الازدحام المروري بشكلٍ بالغ الوضوح، وهيأ بيئةً أكثر راحةً للعمل، ووفر وقتاً إضافياً لتلبية المتطلبات الأسرية، خاصةً للأمهات العاملات، إذ أن وجودهن في المنزل مكّنهنّ من رعاية أطفالهنّ والقيام بمهامهنّ الوظيفية براحةٍ وطمأنينة.

ضَمَن تطبيق العمل عن بُعد، في هذه الظروف الاستثنائية، استمرارية العمل في جميع القطاعات، مما سمح بتطبيق مبدأ التباعد الاجتماعي، وتقليل فرص الإصابة بعدوى الفيروس في مواقع العمل، ما أدى بالتالي إلى رفع إحساس الموظفين بالمسؤولية المجتمعية، والحرص على تأدية المهام الموكلة إليهم، من خلال اتخاذ التدابير الاحترازية للحد من انتشاره.

عزز الاعتماد على المراسلات الإلكترونية وتقليل الاستخدام الورقي من مفهوم حماية البيئة واستدامة الطاقة، وخفض ميزانية المشتريات المتعلقة بأدوات الطباعة ولوازم القرطاسية، كما تم تقليص ساعات العمل الإضافي، وأُعيد النظر في حجم الهياكل التنظيمية وعدد الوظائف.

حَفّزَ تطبيق العمل عن بُعد التوجّه نحو تقديم الخدمات إلكترونياً والاستثمار في أنظمة وتقنية المعلومات، والذي سيوفر الكثير من المصروفات، مثل إيجار المساحات للمكاتب ومواقف السيارات للموظفين والعملاء.

خامساً: أهم المعوقات والتحديات التي تمت مواجهتها خلال فترة تطبيق نظام العمل عن بُعد

بشكلٍ عام، يواجه تطبيق أي نظام عمل جديد تحديات تؤثر على مستوى فاعليته وإنتاجية المؤسسة، فعندما تم تطبيق نظام العمل عن بُعد، صرّح مسؤولو القطاعين الحكومي وشبه الحكومي المبحوثين عن وجود مجموعة من المعوقات التي أثرت، بدرجات مختلفة، على كفاءة العمل والأداء العام للموظفين، حيث تسبب التحول السريع والمفاجئ من نمط العمل التقليدي إلى العمل عن بُعد، نوعاً ما في إرباك مجموعة من الموظفين، واستغرقهم هذا الإرباك بعض الوقت للتدرّب على الأنظمة والتطبيقات، والاستعداد للعمل من المنزل، في بيئةٍ قد لا تكون مهيّئةً بطريقةٍ مناسبة ومتكاملة؛ فالبعض قد لا يمتلك جهاز حاسوب خاص ومتنقل، أو قد لا تتوفر لديه خدمة الإنترنت بالسرعة الكافية للعمل عن بُعد، إلا أنه وبعد فترة من تطبيق العمل عن بُعد، أثبت الموظفون جاهزيتهم وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، والانسجام مع المتطلبات الجديدة.

فيما يلي مجموعة من المعوقات والتحديات التي واجهها تطبيق نظام العمل عن بُعد لدى أغلب مؤسسات القطاعين الحكومي وشبه الحكومي:

- توفر البنية التحتية لتقنية المعلومات والميزانية المطلوبة: عانت بعض المؤسسات من عدم جاهزيتها للتحول إلى نظام العمل عن بُعد، حيث لا تتوفر البرامج والأنظمة الداعمة لتطبيقه، فضلاً عن محدودية أعداد أجهزة الحاسوب المحمولة، والحاجة إلى الدعم الفني والتقني، الذي يتطلب بدوره ميزانيةً إضافية.
- اختلاف درجة استيعاب مفهوم العمل عن بُعد: أبدى بعض الموظفين درجةً عالية من الاستعداد وتحمل المسؤولية تجاه المهام والأعمال المطلوبة، في حين اعتبر البعض الآخر أن العمل عن بُعد بمثابة الإجازة المفتوحة لحين العودة إلى مقرّات العمل.
- ضعف المرونة في تغيير بعض الإجراءات الإدارية واختصار خطوات إنجازها، وعدم اقتناع الإدارة العليا في المؤسسات بضرورة التغيير وفاعلية العمل عن بُعد، في ظل غياب آليات قياس الأداء والإنجاز لهذا النظام.
- تباين درجات الالتزام بساعات العمل: التزمت مجموعة من الموظفين بأداء مهامها ضمن الجدول الزمني المحدد خلال ساعات الدوام الرسمي، وأحياناً امتد العمل إلى ما بعد ذلك، مقابل مجموعة أخرى كان من الصعب التواصل معها حتى في أوقات الدوام الرسمي.
- عدم القدرة على التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأخرى: واجهت مجموعة من الموظفين صعوبة في إدارة الوقت، وعانوا من تداخل الالتزامات الشخصية والعملية، مما سبب لهم ضغطاً نفسياً وإجهاداً ذهنياً، لعدم القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد.

- درجة استيعاب المهام الموكلة بالطريقة الصحيحة وصعوبة الإدارة والمتابعة: واجه بعض المسؤولين صعوبةً في شرح بعض المهام عن بُعد، مما أدى إلى بُطْءٍ في الإنجاز أو ارتكاب الأخطاء، فضلاً عن صعوبة إدارة فريق العمل ومتابعة العمليات في غياب الإشراف المباشر والتحفيز.
- صعوبة التواصل والتنسيق مع موظفي المؤسسات والجهات الأخرى: عدم وجود قاعدة بيانات مشتركة أو نظام للتواصل الإلكتروني (أرقام التواصل – البريد الإلكتروني) مع باقي الجهات الأخرى كان سبباً في تأجيل وتأخير عددٍ من العمليات والمشاريع المشتركة.
- الالتزام بالمعاملات الورقية: هناك معاملات في بعض الإدارات يتطلب إنجازها أختاماً رسمية ونسخاً لمستندات ورقية، فكان من الصعب تحويلها إلى نظامٍ إلكتروني لإتمامها واعتمادها من قبل المسؤولين.
- الحفاظ على أمن المعلومات وحمايتها من أي استخدامٍ غير مصرّحٍ به.
- انخفاض مستوى التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد.

بسؤالٍ وُجِّه إلى مسؤولين في القطاع الخاص حول أهم المعوقات والتحديات التي واجهتهم في فترة تطبيق نظام العمل عن بُعد، تمحورت الإجابات حول التالي:

- ضعف التدريب على استخدام أنظمة وتطبيقات العمل عن بُعد والاجتماعات المرئية، واختلاف المهارات والقدرات، وعدم توفر الأجهزة المحمولة لجميع الموظفين.
- صعوبة تطبيق نظام العمل عن بُعد على بعض المعاملات والإجراءات التي تتطلب مراسلاتٍ كتابية واعتماداتٍ بالتوقيع، كالشيكات وصرف المدفوعات.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لتقنية المعلومات لتطبيق نظام العمل عن بُعد والحاجة إلى الدعم التقني.
- إدارة الوقت وإنجاز المهام وفق الجدول الزمني المطلوب، في ظل وجود الموظف في بيئةٍ قد تكون غير مناسبة للعمل، وعدم القدرة على التوفيق بين الالتزامات الشخصية والعملية.
- صعوبة إدارة ومتابعة فريق العمل والموظفين في الإدارة الواحدة أو في الإدارات الأخرى.
- عدم وضوح آلية تقييم الموظفين وقياس الأداء في فترة العمل عن بُعد.
- تغيير ثقافة المؤسسة ومدرسة الإدارة التقليدية لدى بعض الموظفين، وتباين قدراتهم على التكيّف والتحوّل للعمل عن بُعد.

- تطبيق نظام العمل عن بُعد يزيد من التباعد الاجتماعي، والذي سيؤثر على المدى الطويل على الروابط الاجتماعية في بيئة العمل، وقد يقلل من القدرة التنافسية بين الموظفين، فضلاً عن صعوبة التحفيز والتشجيع لأداء المهام بروح الفريق الواحد.
- تخصيص مكتب في المنزل مهيأ لحفظ الخصوصية والهدوء، ومزود بخدمة الإنترنت والأجهزة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.
- تطبيق آلية لتقييم الموظفين وتطوير منهجية لقياس الأداء الوظيفي، تعتمد على أدوات جديدة تحدد مستوى الإنتاجية والكفاءة المطلوبة.
- استدامة التواصل ومتابعة الموظفين، وتحقيق الالتزام بأوقات العمل الرسمية وإنجاز المهام المطلوبة.
- الحفاظ على أمن المعلومات وحمايتها من أي استخدامٍ غير مصرّحٍ به.

سادساً: أهم التغييرات التي ستتطلبها مرحلة العودة للعمل بعد الانتهاء من جائحة كورونا

سوف تتطلب العودة إلى مقرات العمل بصورة كاملة وضع القوانين والاشتراطات، واتخاذ المزيد من الإجراءات الوقائية الصحية، ونشر ثقافة التباعد الاجتماعي وترك مساحة بين المكاتب، وخصوصاً في المؤسسات التي تتواصل مباشرةً مع العملاء، ومراكز تقديم الخدمات، وذلك لضمان سلامة الموظفين والعملاء .

من المتوقع في بعض المؤسسات أن يُعاد تشكيل الهيكل التنظيمي، وتغيير الأوصاف الوظيفية والمهام الرئيسية للإدارات والأقسام، والتوجه إلى تحويل بعض الوظائف للعمل عن بُعد بصورةٍ دائمة، بالإضافة إلى إعداد دراسات لتحديد إيجابيات وسلبيات العمل عن بُعد، وما إذا كان التحول الرقمي وإنجاز المهام إلكترونياً سيضمن استدامة العمل المؤسسي في كافة الأحوال والظروف الاعتيادية والاستثنائية.

وعليه، فإن الخطوة الأولى تبدأ بالاستثمار في التكنولوجيا وتقنية المعلومات، وإعداد الجاهزية التدريبية والبنية التحتية لتطبيق أنظمة العمل الإلكتروني عن بُعد، متى تطلب الأمر، وتسهيل إمكانية عرض الملفات والدخول على أنظمة المؤسسة بسلاسة، مما يؤدي على المدى البعيد إلى خفض المصاريف واستدامة الإنجاز والأعمال في المؤسسة.

كما أن إعادة هندسة العمليات واعتماد الأنظمة الإلكترونية لإنجاز بعض الإجراءات الإدارية سيُحدث تحولاً جذرياً في عمل العديد من القطاعات وينقلها إلى مرحلة متطورة، تواكب التوجهات العالمية نحو التحول الرقمي. وعلى مستوى آخر، أصبح من الضروري اعتماد نظامٍ إلكترونيٍّ موحّد لإدارة المراسلات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، ومتابعتها مع الجهات الخارجية، والذي سيضمن سلاسة إدارة العمليات وإنجازها بفاعلية وكفاءة عالية.

من المتوقع أيضاً اعتماد عقد الاجتماعات بصورة مرئية، وتسخير الاتصال المرئي لحضور الفعاليات وورش التدريب داخل وخارج البحرين، مما سيوفر مصاريف المهام الرسمية الداخلية والخارجية والوقت المستغرق، واستثمار ذلك كله بفعالية أكبر في إنجاز مهامٍ أخرى.